



Evolution of organizational niches: A study on general and specialist organizations

Örgütsel nişlerin evrimi: Genelci ve uzman örgütler üzerine bir araştırma

Fahri Erenel¹

Abstract

Current research in Organizational Ecology argues that alongside positional characteristics of institutions, the scope of operations is also essential to understand routines directing firm behaviour. In order to widen their scope, firms need to discover markets outside their current niches. By operating outside their boundaries and broadening their operational areas, firms attain a set of routines which facilitate entry into new markets and thus, continue their operations more efficiently and effectively. On the other hand, despite the positional advantages of a generalist organization, niche expansions which entail a negative position and more risky organizational changes for generalist firms compared to specialist firms. This study endeavours to explain factors playing an active role during the process of becoming a generalist or specialist firm in the light of population ecology and organizational inertia theories. Primarily, related Turkish and English resources were reviewed in detail by using the method of document analysis. According to obtained data a semi-structured interview was established to attain in-depth insight from managers in firms which adopted a specialist strategy.

Keywords: Generalist organizations, population ecology, organizational ecology, specialist organizations, structural inertia.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

Özet

Örgütsel ekoloji ilgili güncel çalışmalarda, işletmenin konumsal özelliklerinin yanı sıra geniş bir faaliyet alanına sahip olmalarının da işletme davranışlarına yön veren rutinleri anlamak açısından önemli olduğu ileri sürülmektedir. İşletmelerin geniş bir faaliyet alanına sahip olabilmeleri için mevcut nişlerinin sınırları dışında yer alan pazarları da keşfetmeleri gerekir. Böylelikle geniş bir nişe sahip olan işletmeler, nişlerini daha da genişleterek, yeni pazarlara girişlerini kolaylaştıran rutin bir faaliyetler seti ile etkin ve verimli bir biçimde faaliyetlerine devam edebilirler. Bununla birlikte bu niş genişlemeleri, genelci örgütlerin geniş faaliyet alanlarının sunduğu konumsal avantaja rağmen uzman örgütlere kıyasla kendilerini dezavantajlı duruma düşüren tutum ve riskli örgütsel değişimleri de içerir. Bu çalışmada nüfus (popülasyon) ekolojisi ve yapısal atalet teorileri bağlamında işletmelerin genelci olma veya uzmanlaşma sürecinde etkin rol oynayan faktörler ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışma kapsamında öncelikle doküman analizi tekniği kullanılarak konuyla ilgili İngilizce ve Türkçe kaynaklar detaylı biçimde incelenmiştir. Elde edilen verilerden hareketle yarı yapılandırılmış görüşme soruları oluşturularak, uzmanlaşma stratejisini benimseyen işletmelerde yönetici pozisyonunda çalışanlarla derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Genelci örgütler, nüfus ekolojisi, örgütsel ekoloji, uzman örgütler, yapısal atalet.

¹ Asst. Prof. Dr., Istanbul Kemerburgaz University, Vocational School fahri.erenel@kemerburgaz.edu.tr

Giriş

1970'lerin ortasına kadar yönetim ve organizasyon teorisindeki temel yaklaşım, organizasyonlarda uyumsal değişime vurgu yapmaktır. Bu açıdan bakıldığında, çevreler değiştikçe örgütlerdeki liderler veya baskın koalisyonlar, çevresel taleplere ayak uydurabilmek amacıyla uygun örgütsel özelliklerini değiştirmişlerdir. O günden bugüne, örgütsel değişimi inceleyen ve çevresel seçime vurgu yapan bir yaklaşım ortaya konarak oldukça benimsenmiştir (Aldrich ve Pfeffer, 1976; Aldrich, 1979; Hannan ve Freeman, 1977; McKelvey, 1982). Örgütsel değişime yönelik ekolojik bakış açısıyla yapılan araştırmalar ilgi uyandırmış, yönetim ve organizasyon alanında çalışan araştırmacıların arasında fikir ayrılıkları ve tartışmalara yol açmıştır (Baum, 1996).

“Neden bu kadar farklı türde organizasyon var?” sorusundan ilham alan ve örgütsel ekoloji alanında çalışan araştırmacılar sosyal, ekonomik ve politik şartların, örgütlerin göreceli bolluk ve çeşitliliğini ve zaman içerisinde değişen yapılarını açıklamaya çalışmışlardır. Bu bağlamda evrimleşme, örgütsel ekoloji kuramlarının açıklanmasında önemli rol oynamakta ve temelinde uyum kavramı yer almaktadır (Leblebici, 2005). Burada uyumdan kasıt; organizmaların, değişen çevre koşullarına daha iyi uyum sağlayabilmek için biçim, işlev ya da davranışlarını evrimleştirerek tepki vermesidir. Bireysel araştırmacılar arasında farklılıklar bulunmakla birlikte, ekolojik araştırma temelde üç gözlemle başlamaktadır:

- “1. Çeşitlilik örgütleri bir araya getiren bir unsurdur,
 2. Örgütler değişen çevrenin belirsiz şartlarına ayak uydurabilmek adına değişimleri zamanında düzenleme ve uygulama açısından genellikle sıkıntı yaşarlar,
 3. Örgütlerin bulunduğu topluluk nadiren durağan kalır; örgütler sürekli olarak doğar ve ölürler”
- (Leblebici, 2005). Bu alanda çalışan araştırmacılar, örgütsel çeşitliliğe popülasyon ve topluluk bazında açıklamalar getirmeye çalışmışlardır. Dolayısıyla örgütlerin doğum ve ölüm oranları, artan ve azalan çeşitlilik bakımından kilit kaynaklar olarak görülmektedir (Baum, 1996).

Konuyla ilgili daha güncel çalışmalara bakıldığında ise farklı bakış açılarına sahip araştırmacıların, örgütlerin faaliyet alanı ve bu alanın örgüt teorisi ve stratejisinin önemli bir konusu olan performans üzerindeki etkileriyle ilgilendikleri görülmektedir (Kekre ve Srinivasan, 1990; Sorenson, 2000; Sorenson vd., 2006). Bu süreçte genel olarak, örgütlerin performanslarını arttırmada geniş bir kaynak kullanımını mı tercih etmeleri veya mevcut faaliyetlerine odaklanarak, kısıtlı kaynaklarını en etkin şekilde mi kullanmaları gerektiği gibi sorulara cevap aranmıştır.

Bu çalışma ile literatürde mevcut çalışmalardan farklı olarak, genelci veya uzman örgütlerin genelci olma veya uzmanlaşma sürecinin ardında yer alan faktörlerin incelenmesinin yanı sıra örgütlerin zamansal ve mekansal yayılımları sürecini etkileyen faktörlerin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Konunun daha iyi anlaşılması amacıyla çalışmanın ilk bölümünde örgütsel ekoloji kuramı hakkında

bilgi verilmiş, sonraki bölümde örgütlerin doğumlarında ve ölümlerinde rol oynayan faktörler ayrı başlıklar altında incelenmiştir. Literatür taramasının son bölümünde ise örgütlerin zamansal ve mekansal yayılım sürecinde etkisi bulunan faktörlerin daha iyi anlaşılması açısından daha kapsamlı bir bakış açısı sunduğu ileri sürülen yapısal atalet teorisine yer verilmiştir.

Örgütsel Ekoloji Kuramı

Yöneticilerin bilinçli karar vermeleri yerine çevrenin seçiciliğini esas alan biyolojik kuram, 1975'li yıllardan itibaren örgüt kuramında ağırlık kazanan önemli bir görüş olmuş ve örgütlerin çevreleri ile olan ilişkilerini incelemeye önem vermiştir (Koçel, 2005). Örgütsel ekoloji yaklaşımının temel varsayımı, doğadaki canlı varlıkların doğal bir seçimle elenip bir kısmının yaşamını kaybederken diğer kısmının bir evrim içinde gelişerek yaşamlarını sürdürmelerine benzer şekilde örgütlerin de aynı aşamalardan geçtiğidir (Barron, 1999; Hannan ve Freeman, 1977). Bu yaklaşımın temel tezi, örgütsel dünyadaki evrimin çevresel ayıklanmayla ya da çevredeki yeni koşullara uyumlu özellikler gösteren örgütlerin doğması veya çoğalması ve değişen çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin azalması veya yok olması ile gerçekleşebileceği şeklinde açıklanabilir (Carroll ve Hannan, 2000).

Örgütsel ekoloji kuramı, aynı kaynaklar için rekabet eden bir grup örgütün oluşturduğu bir endüstriyi modeller. Endüstri içinde yer alan popülasyon, kaynaklardan yararlanmada ve örgütsel kararlarda belirli bir modeli izleyerek kaynaklara sahip olmaya çalışır (örneğin; hangi ürünler üretilmelidir ya da satılmalıdır?) (Michael ve Kim; 2005). Bu kurama yönelik araştırmalar, uzun zaman dilimlerini kapsayacak şekilde tasarlanmaktadır. Endüstri içinde yer alan popülasyonlara firmaların giriş ve çıkışları, hayatta kalma oranlarının uzun dönemleri kapsayan zaman serileri dahilinde incelenmesinin, daha doğru sonuçlar vereceği kabul edilmiştir (Loree, 2008; Hijalager, 2000).

Örgütlerin Doğumu Ve Ölümünde Etkisi Bulunan Demografik Süreçler

a) Yaşa Bağlılık

Örgütsel yaşlanmanın örgütün başarısızlığı ve ölümü üzerindeki etkisi, ekoloji kuramına yönelik araştırmaların merkezinde yer alan konulardan biridir. Bu çalışmalara göre genç örgütlerin daha yüksek başarısızlık oranları bulunmaktadır. Bu görüşün temelinde yer alan düşünce ise bir yandan kaynaklarının sınırlarını zorlarken, diğer yandan sosyal aktörler olarak rollerini ve rutinlerini yeni öğrenmeye başladıkları için genç organizasyonların başarısızlığa daha açık olduklarıdır (Hannan, 1998; Baum ve Singh, 1994). Ayrıca yeni örgütlerin önemli dış kurumlarla kalıcı ilişkiler geliştiremedikleri, meşruiyetlerini sağlayamadıkları ve ciroları açısından gerekli temellerden yoksun oldukları varsayılmaktadır. Bu nedenle genç örgütleri güvenilir ve hesap verebilir olmaları, dolayısıyla kendilerini sürekli olarak geliştirebilmeleri ve faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayabilmeleri

gerekir. Faaliyetlerini rutin hale getiren eski örgütlerde ise yaşa bağlı olarak başarısız olma olasılığının daha düşük olduğu kabul edilmektedir (Sorenson vd., 2006; Baum, 1996).

b) Boyuta Bağımlılık

Örgütlerin yaşa bağımlılığı ile yakın ilişkisi bulunan başka bir faktör ise boyuta bağımlılıktır. Bu görüşe göre, büyük organizasyonlar küçük organizasyonlara kıyasla pek çok nedenden ötürü daha az başarısız olacaktır. Literatürde küçük organizasyonların muhtemel başarısızlık nedenleri olarak kaynak yaratma, iş gücünün seçimi ve eğitimi, yüksek faiz oranları ile yönetim masrafları ve vergi ödemelerinin karşılanması sürecinde yaşanan problemlere işaret edilmiştir. Örgütün büyüklüğünün ise örgütü meşru kıldığı, paydaşların büyüklüğü bir avantaj olarak algıladıkları ve örgütün geçmiş başarılarını büyüklüğü ile bağdaştırarak bu başarıları, gelecekteki başarılar açısından da bir teminat olarak kabul etme eğiliminde oldukları belirtilmiştir (Sorenson vd., 2006; Baum, 1996)

Bununla birlikte daha kapsamlı ve doğru sonuçlara ulaşılabilmesi için örgütün yaşı ve boyutunun ayrı olarak incelenmesi gerektiğine dikkat çeken çalışmalar da vardır (Freeman ve Hannan, 1983). Konuyla ilgili erken dönemde yapılan birçok çalışmada genç örgütlerin daha başarısız oldukları hipotezi desteklenmekle birlikte (Carroll, 1983; Carroll ve Delacroix, 1982) daha güncel çalışmalarda örgütün boyutuyla eşzamanlı olarak incelendiğinde yılla birlikte başarısızlık oranlarının azalmadığı ortaya konmuştur (Barron vd., 1994; Ingram ve Baum, 1997; Mitchell ve Singh, 1993). Genç örgütlerin başarısızlık nedenlerine işaret edildiği önceki çalışmalarda örgütün boyutunun incelemeye dahil edilmediği göz önünde bulundurulduğunda elde edilen bu sonuçların dikkat çekici olduğu görülmektedir.

Bu nedenle yaş bağımlılığına yönelik yapılan çalışmalarda yaşın tek faktör olarak kabul edilip test edildiği model ve varsayımlardan kaçınmak gereklidir. Örneğin, yenilik hipotezi sosyal onayın, istikrarın ve yeterli kaynağın bulunmadığını ve bu problemlerin genç örgütlerin başarısızlığına neden olduğu varsayımını kabul eder, fakat bu faktörlere ait örgütsel varyasyonun doğrudan ölçüldüğü çalışmalar çok nadirdir. Bu yaklaşımı benimsemek, doğumun, gençliğin ve olgunluğun birbiriyle rekabet halindeki örgütsel süreçlerden çok, birbirini tamamlayan süreçler olarak kabul edilmesine büyük katkı sağlayacaktır. Örgütlerin yaşlanma ve boyutlarının, başarısızlığı hangi koşullarda nasıl azalttığı sorusunun literatürde tam olarak yanıtlanamadığı dikkate alındığında bu tarz yaklaşımların, bizi daha doğru sonuçlara ulaştıracağı öngörülmektedir (Baum, 1996).

Örgütlerin Doğumu Ve Ölümünde Etkisi Bulunan Ekolojik Süreçler

a) Nüfus (Popülasyon) Ekolojisi Kuramı

Nüfus(Popülasyon) ekolojisi yaklaşımının temellerini, 1970’lerin ikinci yarısında yayınlanan Michael Hannan ve John Freeman’ın “Örgütlerin Popülasyon Ekolojisi” (The Population Ecology of Organizations, 1977) adlı makaleleri ve Aldrich’in (1979) yaptığı çalışmalar oluşturmaktadır. O zamanlara kadar örgüt çalışmalarına egemen olan örgüt odaklı anlayış ve araştırma programlarına temel bir eleştiri (alternatif) şeklinde ortaya çıkan (Sargut, 2007) bu yaklaşım literatürde “Örgüt Ekolojisi”, “Örgütsel Ekoloji”, “Örgütsel Nüfus-Çevrebilim Yaklaşımı”, “Doğal Seleksiyon Yaklaşımı” gibi farklı adlarla da anılmaktadır.

Nüfus ekolojisi kuramı genel olarak örgütlerin neden var olduğunu ve neden bu kadar çeşitli biçimlerde ortaya çıktıklarını sorgulamaktadır. Dünyada yaşayan çok çeşitli türler olması evrim kuramı ile açıklanmakta ve örgütler için de benzer aşamaların geçerli olduğu kabul edilmektedir (Audia ve Kurkoski, 2011; Freeman ve Hannan, 1983).

Nüfus (popülasyon) ekolojisi yaklaşımının kendinden önceki çevreci yaklaşımlardan en önemli farkı, örgütleri tek tek değil, bir grup olarak ele alması ve bu grup ile çevre arasındaki ilişkileri araştırmasıdır (Dobrev vd, 2002). Bu farklılık yaklaşıma sosyolojik bir nitelik kazandırmıştır. Çevrenin, örgütlerin sadece geleceğini etkilediği değil, aynı zamanda örgütler ve örgütsel nüfuslarda yaşanan değişimlerin de temel dinamiği olduğu savı, örgütsel ekoloji yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayıran bir farktır. Bu yaklaşımı farklı kılan, örgüt toplulukları içinde ve arasındaki dinamik etkileşimleri anlamaya ve açıklamaya çalışması, seçim ya da ayıklanma süreçleri üzerine yoğunlaşmasıdır (Young, 1988). Bu çerçevede örgütlere “Bir nüfustaki hangi faktörler içsel olarak ve çevredeki hangi faktörler dışsal olarak yeni örgütlerin nüfusa girişi ve yaşamasında belirleyici olmaktadır? Benzer şekilde örgütlerin değişiminde ve başarısızlığında bu faktörler nasıl etkili olmaktadır?” şeklinde sorular yöneltilmiştir (Baum ve Singh, 1994). Bu yapıyla örgütsel ekoloji kuramının deterministik olduğu, firmaların stratejilerini ve faaliyetlerini göz ardı ederek, her firmanın yetkinlik ve kaynaklarının kendine özgü yapılarını dikkate almadığı belirtilmektedir (Hijalager, 2000). Bununla birlikte firma kararlarının ve tercihlerinin dikkate alınmadığı şeklinde düşünülmemelidir. Daha ziyade topluluk ya da nüfus seviyesinde örgütün hayatına dair önemli olayların meydana gelme olasılıkları olarak değerlendirilir. Ayrıca bu alanda yapılan son araştırmalar, yönetsel ve kurumsal süreçlerle ilgili açıklayıcı faktörlerin modele dahil edildiğini göstermektedir (Baum ve Oliver, 1992). Bununla birlikte nüfus ekolojisi kuramı genel olarak genelci veya uzman olmanın faydalarını ölçmüş ve firmaların bu pozisyonlara nasıl geldiği hususunu göz ardı etmiştir. Diğer yandan yapısal atalet kuramı bir örgütün bulunduğu pozisyona ulaşmak için başvurduğu yollara işaret etmektedir.

İşletmelerin tipik olarak küçük bir yapıyla faaliyete geçtikleri, kaynak ve faaliyetlerinin farklı çevrelere nasıl uyum sağlayacağını bilmeden büyüdükleri kabul edilmektedir. Genelci işletmeler, mevcut nişlerinin sınırlarını zorlamaya iten sıkı kurallara bağlı işletmeler arasından doğar. Yapısal atalet bu rutinlerin, nüfus ekolojisi kuramı tarafından incelenmeyen işletmenin tutumu ve performansı üzerinde uzun süreli etkilerinin bulunduğuna işaret eder. Dolayısıyla, konumlar ve konumlara ulaşmada başvurulan yolların daha detaylı incelenmesi, işletme davranışı ve performansının anlaşılması bakımından daha doğru ve verimli sonuçlar elde etmemizi sağlayacaktır (Sorenson vd., 2006).

b) Kaynak Bölünmesi Kuramı

Kaynak bölünmesi kuramı, kuruluşundan itibaren oldukça uzun bir süre geçmiş örgüt topluluklarında gözlemlenen ikili bir eğilimi konu etmektedir. Bu yaklaşıma göre örgüt topluluklarında zamanla bir yoğunlaşma görülmektedir. Bu yoğunlaşma, gün geçtikçe büyüyen ve sayıları azalan genelci örgütlerin örgüt topluluğuna egemen olmasıdır. Ancak bu yoğunlaşma eğilimi ile birlikte küçük ve dar alanda uzmanlaşmış örgütlerin sayısında da artış gözlemlenmektedir. Kaynak bölünmesi kuramı, bu uzmanlaşmış örgütlerin kendilerinden çok daha büyük olan genelci örgütlerle bir arada yaşayabilmelerini ve aynı zamanda sayılarının da artmasını açıklamaya çalışır (Carroll, 1985).

Uzmanlaşmış örgütlerin hem hayatta kalarak, hem de sayılarında artış gözlemlenmesi, rekabet nedeniyle ayakta duramayan ve ölen örgütlerin farklılaşmış kaynak tabanlarının tamamının hayatlarına devam eden genelci örgütler tarafından ele geçirilememesiyle açıklanmaktadır. Bir başka ifade ile rekabet nedeniyle ölen büyük genelci örgütlerin geride bıraktıkları kaynakların bir kısmını mevcut veya yeni kurulan uzman örgütler kullanmaktadır (Carroll ve Swaminathan, 1992).

Örgütsel Değişim: Yapısal Atalet

Nüfus ekolojisi kuramının örgüt kuramına en büyük katkısı “yapısal atalet” kavramı olmuştur. Bu kavram, örgütsel uyum kavramına genel olarak karşı çıkan bir açıklama getirmektedir. Bu yaklaşıma göre, örgüt-çevre ilişkisi düşünüldüğünde örgütlerin belirsiz ve dinamik olarak değişen çevreyi öğrenebilecekleri ve buna yanıt geliştirebilecekleri savı geçersizdir. Diğer bir ifadeyle, eğer örgütler değişen çevresel şartları sürekli öğrenebilse ve değişen şartlara sürekli yanıt geliştirebilseydi, dinamik bir çevrede bütün enerjilerini sürekli öğrenmek ve uyum sağlamak yönünde harcayacaklardı. Bu nedenle de kazanmak için gerekli enerjilerini tüketmiş olacaklardı. Ancak, bu örgütlerin hiç değişmeyeceği anlamına da gelmemektedir. Bu noktada daha çok örgütlerin, çevredeki tehdit ve fırsatlara daha yavaş bir refleks gösterdikleri düşünülmelidir. Aslında, burada da bireysel olarak örgütlerin refleksi değil, belirli bir türe ait örgütlerin çevreye karşı toplu refleksi önemlidir (Hannan ve Freeman, 1984).

Örgütsel ekoloji kuramı, çevreye karşı uyum direnci olan yapısal atalet terimini; güvenilir ve hesap verilebilir olarak algılanma istekleri ile savunmaya çalışmış, çevrede meydana gelen değişmelere cevap niteliğinde kendi içinde değişime gitmemesinin nedenlerini bu unsurlar dahilinde savunmuştur. Örgütlerin durağan olduklarına ilişkin bu yaklaşım, örgütün temel özellikleri için geçerlidir, çünkü bu özelliklerin değiştirilmesi hem örgüt için hem de örgütün çevresi ile olan ilişkilerinde önemli sorunlar doğurur ve örgütün faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli olan kaynakların teminini tehlikeye atar. Örgütlerin çekirdek (esas) ve ikincil olarak ifade edilen özelliklerinden sadece ikincil özelliklerinde değişim meydana gelebilir ve gözlemlenebilir. Dolayısıyla örgütlerin uyum kapasiteleri de sınırlı kalacaktır (Önder ve Üsdiken, 2007).

Yapısal atalet kavramına ilişkin varsayımlara göre, modern toplumlarda örgütler açısından doğal seçim süreci yüksek sorumluluk, performans ve güvenilirliğine sahip yapıları destekleyen biçimde işlemektedir. Sorumluluk ve güvenilirlik, örgütsel yapıların yüksek oranda yeniden üretilebilir olmalarını gerektirir. Bununla birlikte yapının yüksek oranda yeniden üretilebilirliği güçlü bir eylemsizlik baskısı yaratacaktır. Diğer bir ifadeyle, işleyişine ve hesap verebilirliğine güven duyulan yapıları değiştirmek çok zordur. Bu açıdan değerlendirildiğinde, modern toplumlarda örgütler için doğal seçim yüksek eylemsizlik gösteren yapılardan yana olacaktır (Kim vd., 2001; Dobrev, 1999; Hannan, 1997; Ruef, 1997) .

Yapıların yeniden üretilebilirliği yaşa bağlı olarak artar. Bu nedenle eylemsizliğin eski yapılarda daha yüksek olduğu kabul edilmektedir. Diğer taraftan örgütlerin ölümleri de yaşa bağlı olarak artmaktadır. Yapısal atalet her bir türün nüfus büyüklüğüne bağlı olarak artar. Yeniden yapılandırma çabaları örgütün performansına olan güveni azaltarak, örgütlerin ölümlerini artırır. Dolayısıyla yeniden yapılanma süreci uzadıkça örgüt ölümleri daha da artar. Ayrıca karmaşıklık faktörü de yeniden yapılanmanın süresini uzatmakta ve örgütlerin ölüm riskini artırmaktadır. Bir alandaki kaynakların bütün nüfusa yetmemesi neticesinde örgüt ölümleri nüfus büyüklüğüne bağlı olarak artacaktır (Ruef, 1997; Hannan ve Freeman, 1984). Bilhassa son yıllarda bu varsayımların geçerliliğini test eden çalışmalar yapılmış bununla birlikte yapısal atalet kavramının varsayımlarını destekleyecek az sayıda bulguya ulaşılmıştır (Baum, 1996). Sonuçların genellenebilirliği açısından konuyla ilgili daha fazla sayıda araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Yöntem

Bu çalışmada nüfus (popülasyon) ekolojisi ve yapısal atalet teorileri bağlamında işletmelerin genelci olma veya uzmanlaşma sürecinde etkin rol oynayan faktörleri ortaya koyabilmek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Çalışmanın evreni genelci ve uzmanlaşma stratejisini benimseyen ve kuyumculuk sektöründe faaliyet gösteren firmalar, örnekleme ise Türkiye’de kuyumculuk sektöründe faaliyet gösteren Altınbaş Kuyumculuk ve Gülaylar Altın’dır.

Çalışma kapsamında öncelikle doküman analizi tekniği kullanılarak konuyla ilgili tüm İngilizce ve Türkçe kaynaklar detaylı biçimde incelenmiştir. Elde edilen verilerden hareketle, mücevher ve marka konusunda Türkiye'deki eğitimleri düzenleyen ve sertifikasyon sistemini oturtmaya çalışan bir uzmanın da görüşleri alınarak yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme soruları oluşturulmuştur. Daha sonra hazırlanan sorular tekrar uzmana gönderilerek revize edilmiştir. Çalışma kapsamında sorulan sorular aşağıdaki gibidir:

1. Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz nedir? Kaç yıldır bu kurumdasınız?
2. Çalıştığınız kurumun başka şube/mağazaları var mı? Varsa hangi bölgelerde ve ne zaman açılmıştır?
3. Çalıştığınız kurum, kurumsal performansı arttırmak için;
 - a) Farklı müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilmek adına geniş bir kaynak kullanımı ile ürün çeşitlendirme yoluna mı gitmektedir,
 - b) Belirli bir müşteri kesimine hitap eden belirli ürünlere yönelik faaliyetlere odaklanarak, kısıtlı kaynakların en etkin şekilde kullanımını mı sağlamaktadır?
4. Size göre kurumsal performansı arttırmada hangi seçenek daha etkindir? Neden?
5. Çalıştığınız kurumun farklı bölgelerde mağaza/şubelerinin olması size göre bir avantaj mı yoksa dezavantaj mıdır? Bu konuyla ilgili düşünceleriniz?
6. Size göre kurumunuza rekabet avantajı sağlayan faktörler nelerdir?
7. Rekabet içerisinde bulunduğunuz kurumların size yakın mağazalarının olması avantaj mı yoksa dezavantaj mıdır?
8. Bu mağazaların sizden önce veya sonra açılmış olmasının kurumsal performansınız üzerinde herhangi bir etkisi bulunmakta mıdır? Bu konudaki düşünceleriniz nelerdir?

Altınbaş Kuyumculuk ve Gülaylar Altın'da üst düzey yönetici pozisyonunda görevli üç yönetici ile yapılan görüşmeler ortalama olarak 85 dakika sürmüştür. Görüşme yapılan yöneticilerin kuyumculuk sektöründeki yöneticilik deneyimleri ortalama 7 yıldır. Bu firmaların seçiminde firma yaşları, faaliyet alanları, coğrafi yayılımları ile firma büyüklükleri dikkate alınmıştır. Gülaylar Altın'ın 1926 yılında kurulması ve 9 ilde 40 şubesinin olması, Altınbaş Kuyumculuğun ise 1975 yılında kurulmuş olmasına rağmen 32 ilde ve 5 farklı ülkede toplamda 110 şubesinin bulunmasının yanı sıra 2012 yılında faaliyet gösterdiği alanda oldukça önemli bir başarı olarak kabul edilen Turquality Ödülü'ne² layık görülmesi nedeniyle örneklemin, araştırma evrenini yeterince temsil ettiği değerlendirilmektedir. Sonuç bölümünde, görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular tartışılarak, bu

² "Dünyada devlet destekli ilk ve tek markalaşma programıdır. Uluslararası arenada yer almak isteyen şirketleri daha fazla katma değer ve daha fazla pazar payı anlamına gelen güçlü markalar yaratmaya teşvik etmektedir" www.turquality.com.

alanda çalışan araştırmacılar ve uygulamacılar için farklı ve kapsamlı bir bakış açısı sunulması amaçlanmıştır.

Bulgular ve Sonuç

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelere uygulanan içerik ve söylem analizlerinin sonucunda çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır. Öncelikle bu çalışmanın temel kısıtlarına yer verilmesi sonraki araştırmacıların konu hakkında daha kapsamlı sonuçlara ulaşabilmeleri açısından yardımcı olacaktır.

Çalışmanın temel kısıtı sonuçların farklı sektörlerde faaliyet gösteren geneli ve uzmanlaşma stratejisini benimseyen firmalara genellenemeyecek olmasıdır. Kuyumculuk sektörü söz konusu olduğunda bilhassa yakın coğrafyada güçlü rakiplerin ve yaygın perakende mağazaların bulunmaması; mevcut verilere göre Türkiye'nin diğer sektörlerin aksine kuyumculuk sektöründe dünyada 2. sırada yer alması (www.bloomberght.com), rekabet anarşisinin hüküm sürdüğü küresel ortamda örgütsel ekoloji odaklı bir yaklaşım ile diğer sektörlerdeki firmaların rekabete yönelik faaliyetleri göz önünde bulundurulduğunda temel farklılıklara neden olabilir. Ayrıca Türk insanının altını halen "en iyi" yatırım aracı olarak görmesi (www.aa.com.tr) ve "kötü günler" için yatırım yapma ihtiyacı duymalarının da kuyumculuk sektörünün bu denli güçlenmesinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Konuyla ilgili göz önünde bulundurulması gereken bir diğer husus ise sektörde yer alan firma sayısına ve bu firmaların cirolarına yönelik "tahmini" rakamlardır. Halk arasında "çantacılık" (bir aracının çantayla ilçeleri ve kimi zaman köyleri dolaşarak altın satışı yapması) olarak tabir edilen, bilhassa Anadolu'da yer alan küçük şehirlerde halen yaygın olduğu düşünülen bu uygulama, sektöre yönelik gerçek üretim ve tüketim rakamlarına ulaşılması açısından büyük bir engel teşkil etmektedir.

Çalışma kapsamında öncelikle örgütsel ekoloji kuramıyla ilgili yapılan çalışmalar sonucunda firma stratejilerin belirlenmesi bağlamında ortaya konan faktörlerin (firmanın bulunduğu çevre, ömür devri ve boyutu) bu çalışmada da önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte bu çalışmada sektördeki değişim ve gelişimi anlamamıza katkı sağlayacak özgün sonuçlara da ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre kuyumculuk sektöründeki faaliyetleri daha iyi değerlendirebilmek adına öncelikle çevre konusunda temel bir ayrıma gidilmesi gerekmektedir. Burada söz konusu olan coğrafi çevrenin yanı sıra sosyokültürel çevre ve sanal çevredir.

Coğrafi çevreyi de kendi içerisinde ikiye ayırmak mümkündür; ulusal ve uluslararası çevre. Türkiye, altın üretiminde Hindistan'dan sonra ikinci sırada yer almakla kalmamakta, aynı zamanda küresel rekabet ortamındaki yerini de sağlamlaştıran adımlar atmaktadır. Bilhassa Altınbaş Kuyumculuğun konuya yaklaşımı oldukça dikkat çekicidir. Bulgaristan'da 4, Romanya'da 3, Makedonya, Katar ve Avustralya'da birer mağazası bulunan firmanın öncelikle yakın çevredeki ihtiyacı doğru analiz ettiği

ve cevap vermede başarılı olduğu, daha sonra ise dalgalar halinde genişleyerek faaliyetlerine devam ettiği görülmektedir. Ayrıca fiyat odaklı yaklaşımdan hizmet ve ürün liderliğine kayan profesyonel bakış açısının yanı sıra yakın coğrafyada ciddi rakiplerinin olmaması ve 1000 yeni mağaza hedefi koymasının da uluslararası bağlamda sektör liderliğine yönelik kararlı tavrını yansıttığı söylenebilir. Sosyokültürel çevre ve sanal çevrenin önemi bu çalışma kapsamında ortaya konduğu için diğer çalışmalarda ortaya konan faktörlerin etkileri açıklandıktan sonra bu başlıklara daha detaylı olarak değinilecektir.

Firmanın ömür devri ve boyutunun, firmanın benimsediği genelci veya uzmanlaşma stratejisini etkilediği daha önce ortaya konmuş ve bu çalışmada da desteklenmiştir. Literatürün yanı sıra uzmanlar tarafından da aktarıldığı üzere büyüme başladığı anda rekabetin sürdürülebilirliği açısından geri adım atmak oldukça zor olmaktadır. Bu nedenle firmalar daha fazla mağaza açmakta, kimi zaman ise açtıkları bu mağazalarda ürün çeşitlendirme yoluna gitmektedir. Yeni açılan mağazanın sadık müşteri edinebilmesi için ortalama 2.5 yıl geçmesi, ayrıca faaliyet gösterdiği çevrede bulunan diğer mağazalarla rekabet edebilmek adına ürün çeşitlendirme yoluna gitmesi gerekebilmektedir. Pırlanta konusunda da bu durum geçerlidir. Örneğin 1920 yılından beri “tek taş” yüzük satılmakta ve bu ürün hemen hemen tüm kuyumcularda bulunmaktadır. Pırlanta üzerine uzmanlaşan kuyumcular ise farklılık yaratabilmek ve genelci örgütlerle rekabet edebilmek adına yaratılan marka değeri ile üründe kalite liderliğini amaçlayarak, taş değeri daha yüksek, farklı modellerle özgün ürünler üretmekte ve pazarını daha da genişletebilmek amacıyla Turquality sertifikasyonuna sahip olmaya çalışmaktadır.

Bilhassa marka değeri yaratılması konusunda firmalar ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır. Türk insanı altını halen en iyi yatırım aracı olarak gördüğü ve ürün fiyatları birbirine çok yakın olduğu için bilindik bir firma olması koşuluyla, çoğu zaman herhangi bir firmaya bağlı kalmadan alışveriş yapabilmektedir. Örneğin, sektörde diğerlerine kıyasla daha yeni olan bir firma, mevcut ürünlerde yaptığı indirimlere ek olarak, sekiz ayar altın ve pırlantalı gümüş kolyeler üretmiş ve bu ucuz ürünler maliyet liderliği bakımından büyük bir rekabet anarşisi yaratarak, büyük firmaların tasvip etmedikleri halde aynı yolu izlemelerine neden olmuştur.

Bu noktada sadık müşterilerin elde tutulması için bilhassa müşteriyle yüz yüze iletişim içerisinde bulunan firma çalışanlarına büyük yükümlülük düşmektedir. Müşteri ile ikili ilişkilerin en önemli olduğu sektörlerden biri olan kuyumculuk sektöründe müşterinin güvenini kazanmanın ve müşteriye kendisini özel ve değerli hissettirmenin büyük önem taşıdığı tüm uzmanlar tarafından vurgulanmıştır. Benimsediği strateji (genelci veya uzman) ne olursa olsun aynı çevrede faaliyet gösteren iki firmanın en fazla fark yarattığı alan müşteriye yakınlık olmuştur. Burada müşteriye yakınlıktan kasıt; yalnızca müşteriye mekânsal olarak yakın olmaktan ziyade müşteri ile daha fazla

zaman geçirmek, müşterinin iş ortamını anlamak, sıkıntılarını bilmek, sektörünü tanımak, müşterinin hedeflerine katkı sağlayabilmek, gelecek ihtiyaçlarını öngörüp bugünden önerilerle kendini geliştirmesine yardımcı olmaktır.

Çalışma kapsamında elde edilen ve diğer sektörlerde de genellenebilecek özgün bulgular ise bize sektörde değişim dinamiklerinin farkına varan ve bu değişime yön veren firmaların hayatta kalma olasılıklarının daha fazla olduğunu göstermektedir. Konuyla ilgili daha önceki çalışmalarda kimi zaman sosyokültürel çevrenin önemine değinilse (örneğin; “Küresel Düşün, Yerel Davran mottosu) de bilhassa firmanın faaliyet gösterdiği kültürün firma başarısındaki etkileri üzerinde duran çalışma sayısı oldukça azdır. Bu konuyla ilgili çarpıcı bir örnek verilmesi gerekirse; yapılan güncel bir araştırma sonuçlarına göre, Hofstede'nin (1983) çalışmasında da ortaya koyduğu üzere, belirsizlikten kaçınan Türk toplumunun 9 yatırım aracı arasında getirisi en yüksek olan ama risk ve belirsizlik barındıran (www.imkb.gov.tr) İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası) yerine %60'ı yatırımda altını tercih ederken, sadece %22'si hisse senedine yatırım yapmaktadır. Altının verdiği güvenin yanı sıra pırlantanın bir güç ve mevki göstergesi olarak sahibine saygınlık kazandırdığı düşünülen ülkemizde, pırlanta üretiminde bu denli uzmanlaşmış firmanın bulunması şaşırtıcı değildir. Görüşülen yöneticiler tarafından belirtildiği üzere toplam sayısının 40 bin civarında olduğu öngörülen (www.capital.com.tr) kuyumcular içerisinde uzmanlaşma stratejisini benimseyen firmaların, rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için sahip oldukları pazarları bölümlendirerek, bu pazarda yer alan müşterilerin sosyokültürel profillerine göre üretim, satış ve pazarlama faaliyetlerinde bulunmaları gerekmektedir. Bilhassa uluslararası pazarı hedefleyen firmaların, üretim ve pazarlama yaparken diğer kültürlerin özelliklerini göz önünde bulundurmalarının büyük önem taşıyacağı düşünülmektedir.

Bünyesinde büyük ölçekli bir işgücünü barındıran perakendecilik (özellikle Alışveriş Merkezleri) sektöründe çalışan insanların, daha uzun süre çalışmaları ve daha az kişisel zamana sahip olmaları; dolayısıyla zaman unsurunun giderek artan değeri, yaygın fiziksel dağıtım ağlarının gelecekte etkisini yitireceği ve sanal örgütlerin (mevcut sayı 20 bin 153; www.eticarethazirla.com) daha fazla tercih edileceği öngörüsüne neden olmuştur. Literatürde daha önce kullanılmayan sanal çevre kavramından kasıt, tüm dünyadaki üretici ve tüketicileri, zaman ve mekân kaynaklı engellere takılmadan ve araçlara gerek duymadan bir araya getirebilen bir çevre türüdür. Günümüzde sanal çevrede faaliyet gösteren ve uzmanlaşma stratejisini benimseyen firmalar genelci firmalara kıyasla daha fazla rekabet avantajına sahiptir. Örneğin *Çiçek Sepeti* isimli sanal örgütün, kaynaklarını en etkin biçimde kullanarak sadece çiçek satışına odaklanması ve siparişini aldığı ürünü aynı gün içerisinde teslim edebilecek kadar esnek bir yapıya sahip olması çok büyük bir rekabet avantajıdır. Genelci örgüt olarak nitelendirebileceğimiz *Hepsi Burada* isimli sanal örgüt ise ürün çeşitliliği çok fazla olduğu

için bilhassa güncel olmayan stoklar konusunda çok sık şikayet almakta ve ürünü yeniden temin etmeye çalışırken müşterilerini bir aya kadar bekletebilmekte ve sonuç olarak müşterisini kaybetmektedir. Kuyumculuk sektöründe de aynı durum söz konusudur.

Sanal çevrede faaliyetin artması, hem üreticilere hem de tüketicilere zaman ve maliyet açısından büyük avantajlar sağlayacaktır. Yapısal atalet yaklaşımının önemi tam olarak bu noktada ortaya çıkmaktadır. Birçok örgüt, uzun süre faaliyet gösterdiği alanda büyük ölçekli değişiklikler yapmaktan kaçınmaktadır. Bununla birlikte değişimin getireceği faydayı öngören dinamik ve esnek yapıları örgütler ise diğer örgütleri etkisi altına alan eylemsizlik baskısını kendileri için büyük avantaja çevirebilmektedirler. Örgüte duyulan derin güvenin neden olduğu eylemsizlik baskısı, birçok büyük firmayı etkisi altına aldığı zaman sektöre yeni giren küçük firmaların, beraberlerinde getirdikleri en ufak bir değişim bile sekiz ayar altın örneğinde olduğu gibi rekabet kargaşası yaratabilmektedir. Dolayısıyla gelecekteki rekabetin sanal çevrede yaşanacağını söylemek yanlış olmayacaktır; bu alanda proaktif davranan, elindeki kaynakları mevcut faaliyetlerine odaklanarak en etkili biçimde kullanan ve bilgi teknolojilerine daha fazla yatırım yapan örgütlerin daha büyük fark yaratacakları sonucuna ulaşılmıştır.

Kaynaklar

- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Aldrich, H. E. ve Pfeffer, J. (1976), "Environments of Organizations," *Annual Review of Sociology*, Vol. 2, pp. 79-105.
- Audia, P., Kurkoski, J. (2011). "An Ecological Analysis of Competition among U.S. Communities", *Industrial and Corporate Change*, 21(1).
- Barron, D. N. (1999). "The Structuring of Organizational Populations", *American Sociological Review*, 64: 421-445.
- Barron, D. N., West, E., Hannan, M. T. (1994). "A Time to Grow and A Time to Die: Growth and Mortality of Credit Unions in New York City, 1914-1990," *American Journal of Sociology*, 100: 381-421.
- Baum, J. A. C. (1996). *Studying Organization Theory and Method*. Edited by Stewart R. Clegg and Cynthia Hardy, Chapter 3, Sage Publications, London.
- Baum, J. A. C. ve Singh, J. V. (1994). "Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Mortality. *American Journal of Sociology*, 100: 346-380.
- Baum, J.A.C., Oliver, C., (1992). "Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organizational Populations. *American Sociological Review*, 57; 540-559.
- Carroll G. R., Hannan M. T. (2000). *The Demography of Corporations and Industries*. Princeton University Press: Princeton, NJ.
- Carroll, G. R. (1985) "Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations," *American Journal of Sociology*, 90: 1262-1283.

- Carroll, G. R., and Swaminathan, A. (1992). "The Organizational Ecology of Strategic Groups in the American Brewing Industry from 1975-1990," *Corporate and Industrial Change*, 1: 65-97.
- Carroll, G. R. (1983). "A Stochastic Model of Organizational Mortality: Review and Reanalysis", *Social Science Research*, 12: 303-29.
- Carroll, G. R. ve Delacroix, J. (1982). "Organizational Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland: An Ecological Approach," *Administrative Science Quarterly*, 27: 169-198.
- Dobrev, S., Kim, T-Y., ve Carroll, G. R. (2002). "The Evolution of Organizational Niches: US Automobile Manufacturers, 1885-1981", *Administrative Science Quarterly*, 47(2): 233-264.
- Dobrev, S. D. (1999). "The Dynamics of the Bulgarian Newspaper Industry in a Period of Transition: Organizational Adaptation, Structural Inertia and Political Change," *Industrial and Corporate Change*, 8: 573-605.
- Freeman, J. ve Hannan M. T. (1983). "Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations", *American Journal of Sociology*, 88: 1116-1145.
- Hannan, M. T. (1998). "Rethinking Age Dependence in Organizational Mortality: Logical Formalizations", *American Journal of Organization Studies*, 18: 193-228.
- Hannan, M. T. (1997). "Inertia, Density, and the Structure of Organizational Populations: Entries in European Automobile Industries, 1886-1991", *Organization Studies*, 18: 193-228.
- Hannan M. T., Freeman J. (1984). "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Hannan, M. T., ve Freeman, J. (1977). "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology*, 83: 929-984.
- Hijalager, A.M., (2000). "Organizational Ecology in the Danish Restaurant Sector", *Tourism Management*, 21; 271-280.
- Hofstede, G. (1983). "National Cultures in Four Dimensions. A Research-Based Theory Of Cultural Differences Among Nations". *International Studies of Management & Organization*, 13(12).46-74.
- Ingram, P., Baum, J.A.C., (1997). "Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels: 1989-1980", *Administrative Science Quarterly*, 42: 68-102.
- Kekre S, Srinivasan K. (1990). "Broader Product Line: A Necessity to Achieve Success", *Management Science*, 36: 1216-1232.
- Kim, T. Y., Dobrev S. D. ve Solari L. (2001). "The Two Sides of the Coin: Learning and Inertia Among Italian Automobile Producers, 1896-1981." Paper Presented at the Organizational Ecology Workshop, University of Chicago Graduate School of Business, July.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. bs., İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Leblebici, D.N. (2005). "Küresel Değişim Baskısına Karşı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çabalarının Yapısal Atalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi" *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1.
- Loree, D. (2008). "Density-dependent Strategic Actions: Outcomes of Market Commitment in the Global Integrated Circuit Industry", *Journal of Engineering and Technology Management*, 25, 23-57.

- McKelvey, B.(1982). *Organizational Systematics*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Michael, S. C., Kim, S.M., (2005). “The Organizational Ecology of Retailing: A Historical Perspective” *Journal of Retailing*, 81, (2) 113-123.
- Mitchell, W., Singh, K. (1993). “Death of the Lethargic: Effects of Expansion into New Technical Subfields of an Industry on Performance in a Firm’s Base Business”, *Organization Science*. 4 (2), 152-180.
- Önder, Ç., Üsdiken, B. (2007). “Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklama”, Derleyen A.S. Sargut ve Ş. Özen, *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge, 133.191.
- Ruef, M. (1997). “Assessing Organizational Fitness on a Dynamic Landscape: An Empirical Test of the Relative Inertia Thesis”, *Strategic Management Journal*, 18, 837–853.
- Sorenson, O., McEvily, S., Ren, C. R., Roy, R. (2006). “Niche Width Revisited: Organizational Scope, Behaviour and Performance”, *Strategic Management Journal*, 27: 915-936.
- Sorenson, O. (2000). “Letting the Market Work for You: An Evolutionary Perspective on Product Strategy”. *Strategic Management Journal*, 21 (5): 277–292.
- Young, R. C. (1988). “Is Population Ecology a Useful Paradigm for the Study of Organizations?”, *The American Journal of Sociology*, Vol.94,, No.1, 1-24.

www.imkb.gov.tr.

<http://www.bloomberght.com/turkiye-ekonomisi/haber/989005-dunya-turk-altinini-seviyor>.

<http://www.capital.com.tr/altin-piyasasi-nereye-gidiyor-haberler/23579.aspx?13>.Page.

<http://www.aa.com.tr/tr/rss/131778--yapi-kredi-kisisel-bankacilik-yatirim-tercihleri-arastirmasi-n>.

Extended English Abstract

This study unlike existing studies in the literature aims to set out the factors affecting the process of temporal and spatial spread of the organization during the development of generalist or specialist organizations and examines the generalization and specialization process.

In the first part of the study an introductory information about organizational ecology theory is given in order to better understand the organizational ecology theory, factors which play a role in the birth and death of the organization and in the next section they are examined under separate headings. In the last part of the literature review, structural inertia theory is explained which is alleged to provide a comprehensive point of view in order to better understand the factors that affect temporal and spatial spread process of organizations

"Why are there different types of organizations?" Inspired by this question and organizational ecology researchers working in the social, economic and political conditions have tried to explain the relative abundance and diversity of the organization and structure changing over time. In this context; evolution is located in the concept of harmony and plays an important role in explaining the basic theory of organizational ecology (Leblebici, 2005).

The basic assumption of “Organizational Ecology Theory”, which models an industry formed by organizations competing for the same sources, relies on a fact that organizations go through the same process that similar to livingbeings eliminated by a natural selection in the process of evolution (Barron, 1999; Hannan and Freeman, 1977). This approach can be explained as

extracting the environmental evolution of organizational world or surrounding the emergence of organizations that features compatible with the new conditions or proliferation and reduction or extinction of the organization who can not adapt to a changing environment (Carroll and Hannan, 2000).

Demographic processes which have an impact on the birth and death of the organization are grouped under two main factors depending on the age and size. Organizational aging and its the impact on the organization's failure and death, is one of the issues which is at the center of organizational ecology researches. According to the survey results, the higher failure rate of young organization which seems to play an important role in this failure of resource limits and inexperienced force.

According to this view, because of many reasons large organizations will fail less compared to small organizations. The size of the organization, which legitimizes the organization perceive the magnitude of stakeholders as an advantage, and with the past success of the size of the organization associating these achievements are reported to be inclined to accept it as a guarantee in terms of future success (Sorenson et al.,2006; Baum, 1996).

"There are theories trying to explain the ecological processes; "Population Ecology" and "Resources Division" with the effect of birth and death of the organizations. Population ecology theory questions why the organization occur and why they occur in so many forms. Wide variety of species living in the world is explained by the theory of evolution and it is considered to be applicable to organizations of a similar stage (Audia and Kurkos in 2011; Freeman and Hannan, 1983). The most important difference from the previous approach of environmentalists is that organizations are not handled as the one by one, on the contrary they are handled as a group to see the relationship between environment and the group (Dobrev et al., 2002). The largest contribution to the organization theory of population ecology is giving the concept of "structural inertia". This concept brings an approach generally opposite to the concept of organizational alignment. According to this approach, the argument that organizations may learn the uncertain and dynamic environment and regulate their actions according to, it is thought to be invalid in the context of organization-environment relationship

In the last part of the study, a qualitative research is included in order to demonstrate factors that have an active role on generalist and specialist process of organizations within the context of population and structural inertia theories.

The universe of the study is companies which adopt the specialization or generalization strategy in jewelry sector and the sample of the study includes participants from two major companies operating in the jewelry industry in Turkey. Relying upon the examination of all related resources by using the method of document analysis, semi-structured interview questions were formed by consulting an expert who organizes jewelry and brand trainings and tries to settle a certification system in Turkey.

The authentic findings which could be generalized to other sectors present that there is more probability of survival for the companies that become aware of the change dynamics and direct these dynamics in the sector.